

Janne Korpela

PKC ELECTRONICS OY HANKINTAMANUAALI

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Tuotantotalouden koulutusohjelma
Helmikuu 2015**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Helmikuu 2015	Tekijä/tekijät Janne Korpela
Koulutusohjelma Tuotantotalous		
Työn nimi PKC ELECTRONICS OY HANKINTAMANUAALI.		
Työn ohjaaja Heikki Salmela		Sivumäärä 42
Työelämäohjaaja Tero Aho		
<p>Opinnäytetyön aiheena oli laatia hankintamanuaali PKC Electronics Oy:lle. Työn tarkoituksena oli kuvata kohdeyrityksen hankintaprosessi sekä muita hankintatoimen keskeisiä tehtäviä. Tavoitteena oli laatia hankintamanuaalista selkeä kokonaisuus, jota voisi käyttää osana uuden ostajan perehdytystä kohdeyrityksessä tai muissa yrityksissä.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaperustassa käsiteltiin hankintatoimea, hankintojen johtamista, hankinnan mittareista sekä hankinnan työkaluja. Teoriaperusta muodostui alan kirjallisuudesta, internetlähteistä, oma-kohtaisista kokemuksista hankinnasta sekä haastatteluista.</p> <p>Toiminnallisen opinnäytetyön lopputuloksena valmistui hankintamanuaali, jota voi hyödyntää niin PKC Electronics Oy kuin muutkin yritykset joilla on oma osto-organisaatio.</p>		

Asiasanat

hankinta, hankinnan mittarit, hankinnan työkalut, ostoprosessi

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date February 2015	Author Janne Korpela
Degree programme Industrial Management		
Name of thesis PKC ELECTRONICS OY PURCHASING MANUAL		
Instructor Heikki Salmela		Pages 42
Supervisor Tero Aho		
<p>The purpose of this thesis was to create a purchasing manual to PKC Electronics Oy. The aim of this thesis was to describe the purchasing process in the case company and also to describe other essential procurement tasks. The target was to create a clear unity out of the purchasing manual that it could be used as a part of the new purchaser's introduction in the case company or in other companies.</p> <p>The topics discussed in the theory part of the thesis include purchasing, purchasing management, purchasing indicators and purchasing tools. The information for theory part was gathered from professional literature of purchasing, internet sources, own practical knowledge from purchasing and interviews.</p> <p>As a product of this functional thesis were a purchasing manual which can be utilized by PKC Electronics Oy or other companies that have their own purchasing organization.</p>		

ABSTRACT

Key words

purchasing, purchasing tools, purchasing indicators, purchasing process

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 PKC ELECTRONICS OY.....	3
2.1 Organisaatiokuvaus.....	4
2.2 Hankintaosasto Raahen tehtaalla	4
2.3 Komponenttijaottelu	5
3 HANKINTATOIMI	6
3.1 Hankintatoimen merkitys	7
3.2 Hankintatoimen päämäärät ja tehtävät	8
3.3 Hankintatoimen vaikutus yrityksen kilpailuasemaan ja tunnettuuteen	10
4 HANKINTOJEN JOHTAMINEN	11
4.1 Hankinnan strategia	11
4.2 Organisointi ja resurssit	13
4.3 Riskien hallinta hankinnassa	15
5 MATERIAALIEN HANKINTA PKC ELECTRONICS OY:SSÄ.....	16
5.1 Tilauksesta maksuun -prosessi PKC Electronics Oy:ssä	16
5.2 Materiaalin hankinnan ohjeistus PKC Electronics Oy:ssä.....	16
6 HANKINNAN MITTARIT	25
6.1 Ostohintojen kehitys.....	26
6.2 Toimitusvarmuus.....	26
6.3 Toimitusten laatu.....	27
6.4 Varaston arvo ja varaston kiertonopeus	27
7 HANKINNAN TYÖKALUT	30
7.1 Toimittaja-arviointi	30
7.2 SWOT -analyysi.....	30
7.3 ABC -analyysi	32
7.4 Kraljicin matriisi	33
7.5 Toimittajamarkkinoiden vaikeus ja riskit Kraljicin matriisissa	34
7.6 Hankintojen jaottelu Kraljicin matriisissa	36
7.6.1 Volyymituotteet ja -palvelut	36
7.6.2 Rutiinituotteet ja -palvelut	37
7.6.3 Pullonkaulatuotteet ja -palvelut	38
7.6.4 Strategiset tuotteet ja -palvelut.....	39
7.7 Hankinnan vuosikello	40
LÄHTEET	42

KUVAT

KUVA 1. PKC Electronics Oy Raahen tehtaan organisaatio.....	4
KUVA 2. PKC Electronics Oy Raahen tehtaan hankinnan organisaatio.....	4
KUVA 3. PKC Electronics Oy:n tilauksesta maksuun -prosessi	16
KUVA 4. SWOT -analyysi.....	31
KUVA 5. Kraljicin matriisi	34
KUVA 6. Hankittavien tuotteiden ja palveluiden ryhmittely Kraljicin matriisissa.....	36
KUVA 7. Hankinnan vuosikellot.....	41

1 JOHDANTO

Aiheen opinnäytetyölle sain keskusteltuani PKC Electronics Oy:n osto- ja logistiikkapäällikön Tero Ahon kanssa siitä, että yrityksellä ei ole olemassa virallista dokumenttia yrityksen hankintapolitiikasta eikä hankintaprosessia ole kuvattu. Ongelmana oli myös perehdytysmateriaalin puute uusien ostohenkilöitä varten. Tästä keskustelusta syntyi idea tehdä yritykselle hankintamanuaali, joka antaa hyvän yleiskuvan lukijalle hankintaorganisaation merkityksestä yritykselle, havainnollistaa kohdeyrityksen hankintakäytäntöjä ja ostoprosessia sekä avaa lukijalle keskeisimpiä hankintatoimen mittareita ja työkaluja. Työn lopputuloksena syntyi hankintamanuaali, jossa on kuvattu yrityksen tilauksesta maksuun -prosessi sekä materiaalin hankinnan ohjeistus, ja jota yritys voi käyttää osana uuden ostajan perehdytystä ostotoimintaan.

Työni toisessa pääluvussa käsitellään PKC Electronics Oy:n avainlukuja ja liiketoiminta-aluetta, kuvataan yrityksen Raahen tehtaan organisaatio sekä avataan Raahen tehtaan hankintaosaston jaottelu.

Kolmannessa pääluvussa käsitellään mitä hankintatoimi on, mitkä ovat hankintatoimen päämäärät ja tehtävät sekä miten hankintatoimi vaikuttaa yrityksen kilpailuasemaan ja tunnettuuteen. Kolmannessa pääluvussa käsitellään myös strategista ja operatiivista hankintatoimintaa ja niiden eroja.

Neljännessä pääluvussa käsitellään hankintojen johtamisen merkitystä, hankintastrategiaa ja sen merkitystä hankinnalle, hankinnan organisointia ja resursseja sekä riskienhallintaa hankinnassa.

Viidennessä pääluvussa käsitellään yksityiskohtaisesti PKC Electronicsin materiaalien hankinnan ohjeistusta sekä kuvataan yrityksen tilauksesta maksuun -prosessi.

Kuudennessä pääluvussa käsitellään hankinnan mittareita ja niiden merkitystä, esitellään erilaisia mittareita sekä kerrotaan miten näitä mittareita sovelletaan PKC Electronicsin hankinnassa.

Seitsemännessä pääluvussa käsitellään hankinnan keskeisimpiä työkaluja ja kerrotaan miten näitä työkaluja sovelletaan PKC Electronicsin hankinnassa.

Työssä on käytetty lähteinä muun muassa Kari Ilorannan ja Hanna Pajunen-Muhosen kirjoittamaa Hankintojen johtaminen -kirjaa ja Juha-Pekka Anttilan, Ari Jussilan ja Markku Mikkolan julkaisemaa

Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä -teosta sekä omakohtaista kokemusta seitsemän vuoden ajalta PKC Electronicsin hankinnassa.

2 PKC ELECTRONICS OY

PKC Electronics Oy on elektroniikan suunnittelu- ja sopimusvalmistaja, joka työllistää 650 henkilöä globaalisti. PKC Electronicsin liikevaihto oli vuonna 2014 57,8 milj. euroa. Yhtiöllä on kaksi elektroniikkatehdasta, jotka on sijoitettu asiakkaiden tarpeiden mukaan Suomeen ja Kiinaan tarjoten valmistuspalveluita aina ketterästä prototypoinnista volyymituotantoon. PKC Electronics on osa PKC Group-konsernia, jolla on yli 18 000 työntekijää globaalisti, ja jonka liikevaihto oli vuonna 2014 829,2 miljoonaa euroa. (PKC Group Oyj 2016.)

Yritys keskittyy kolmeen liiketoiminta-alueeseen joita ovat testausratkaisut, tehonhallintaratkaisut ja EMS & ODM.

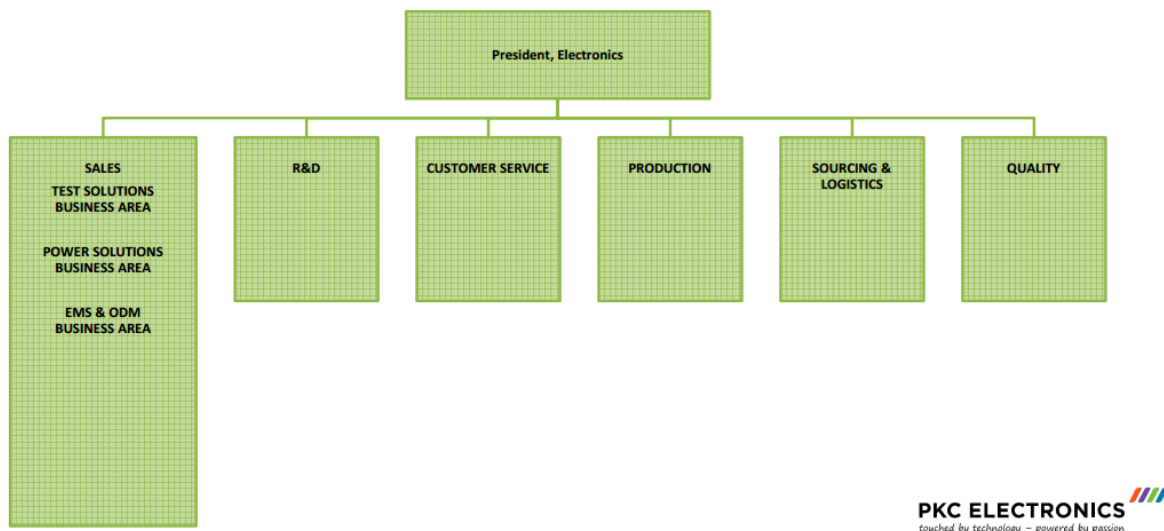
Testausratkaisut liiketoiminta-alue kehittää kattavia testaamisen kokonaisratkaisuja jotka soveltuvat mm. matkapuhelinten, tablet -tietokoneiden, ajoneuvojen infotainment -järjestelmien, näyttöjen ja kosketuspaneelien testaamiseen. Tuotevalikoima koostuu Chameleon -testausalustoista, testausinstrumenteista, sekä suunnittelu-, valmistus-, ja ylläpitopalveluista. PKC Electronics on suunnitellut yli 4000 erilaista testauslaitetta. (PKC Group Oyj 2016.)

Tehonhallintaratkaisut liiketoiminta-alue kehittää älykkäitä ja räätälöityjä tehonhallintaratkaisuja haastaviin ympäristöolosuhteisiin. Valikoimaan kuuluu sekä teholähteitä että ratkaisuja ylijännitesuojaukseen. Yritys on panostanut voimakkaasti digitaalisiin tehonhallintaratkaisuihin. (PKC Group Oyj 2016.)

EMS & ODM liiketoiminta-alue tarjoaa suunnittelu- ja valmistuspalveluita globaalisti. PKC Electronics Oy:n suunnitteluammattilaiset työskentelevät elektroniikka-, mekaniikka-, ohjelmisto- sekä testausjärjestelmäkehityksen parissa. (PKC Group Oyj 2016.)

2.1 Organisaatiokuvaus

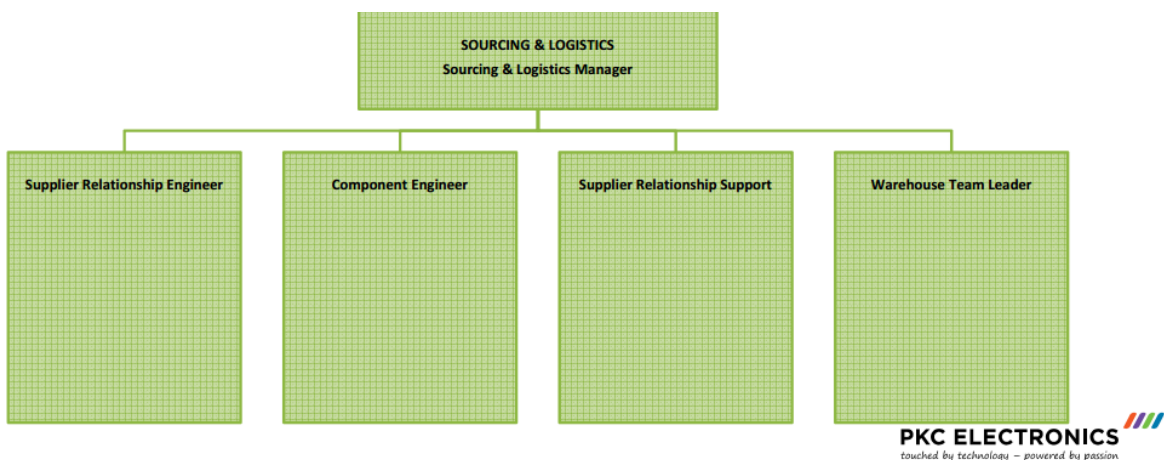
PKC Electronics Oy:n Raahen tehtaan organisaatioita ovat myynti, tuotekehitys, asiakaspalvelu, tuotanto, hankinta ja logistiikka sekä laatu. Kuvassa 1 on esitetty osastot perinteisessä organisaatiokaaviossa.



KUVA 1. PKC Electronics Oy Raahen tehtaan organisaatio (mukaillen PKC Electronics Oy 2015)

2.2 Hankintaosasto Raahen tehtaalla

Raahen tehtaan hankintaosastolla työskentelee hankintapäällikkö, jonka alaisuudessa on viisi supplier relationship engineeriä, yksi komponentti-insinööri sekä yksi varaston tiimivetäjä. Kuvassa 2 on yrityksen hankintaosasto esitetty perinteisessä organisaatiokaaviossa.



KUVA 2. PKC Electronics Oy Raahen tehtaan hankinnan organisaatio (mukaillen PKC Electronics Oy 2015)

2.3 Komponenttijaottelu

Yrityksen hankinnat on jaettu komponenttiryhmittäin omiin kategorioihin ja jokaiselle kategorialle on määritelty siitä vastuussa oleva supplier relationship engineer.

Nuo komponenttiryhmät ovat:

- Puolijohdekomponentit
- Passiivikomponentit
- Elektromekaniikkakomponentit
- Mekaniikkakomponentit
- Piirilevyt

3 HANKINTATOIMI

Hankinta on yleisesti nostettu strategisesti tärkeään asemaan yrityksissä. Hankintatoiminnan luonne määrittelee tarvittavat, tehokkaat toimintatavat, mutta valintojen tulee olla tarkkaan harkittuja ja niiden on palveltava yrityksen liiketoimintaa kokonaisuudessaan. Yrityksen tuotantoa palvelevasta passiivisesta ostotoiminnasta on edetty kokonaisvaltaisempaan käsitykseen hankintatoimesta. Tänä päivänä yhä useammissa yrityksissä käytetään jo termejä strateginen ja operatiivinen hankintatoimi. (Rautauoma 2016.)

Strateginen hankintatoimi

Strateginen hankintatoiminta sisältää muun muassa seuraavia alueita: Toiminnan suunnittelu ja kehittäminen, tilaaja-toimittajasuhteiden kehittäminen, tilausennusteet sekä toimittajavalinta ja arviointi. Parhaiten strategista hankintatoimea kuvaa proaktiivisuus eli ennakoivuus. Proaktiivinen hankintatoimi pohjautuu arvionluomiseen, jossa esimerkiksi varastoja ja toimittajien määrää ei pyritä vähentämään toisin kuin reaktiivisessa ostamisessa. (Rautauoma 2016.)

Strategisessa hankintatoimessa tiedonkulkua ja sen tärkeyttä painotetaan. Aikaisessa vaiheessa saatavat tiedot mahdollistavat toiminnan ohjaamisen, toiminnan ohjaamisen pitkäjänteisen kehittämisen ja samalla hyvän riskienhallinnan. (Rautauoma 2016.)

Operatiivinen hankintatoimi

Operatiivinen ostotoiminta taasen sisältää perustoiminnoiksi luokiteltavat alueet kuten tilaaminen, laskujen tarkastaminen ja toimitusvalvonta. Operatiivinen ostotoiminta on siis reaktiivista eli reagoivaa, ja siinä painotetaan ostohintoja ja kustannuksia. Yritys, joka harjoittaa reaktiivista ostamista, pyrkii vähentämään varasto-arvojaan tai toimittajien määrää, koska se näkee ne yhtenä riskienhallinnan keinona. (Rautauoma 2016.)

3.1 Hankintatoimen merkitys

Yleensä hankintojen merkitys yrityksen koko liiketoimintaan on huomattava. Keskisuuressa yrityksessä sen ulkopuolelta hankittavien tavaroiden, materiaalien ja palveluiden kustannukset muodostavat noin 80 % koko yrityksen kaikista kustannuksista.

Nämä kustannukset sisältävät:

- Suorat, tuotantoon ja alihankintaan liittyvät ostot, jotka yleensä näkyvät yrityksen tuloslaskelmassa ostoina.
- Epäsuorat hankinnat, kuten vieraan työvoiman palvelut, tietojärjestelmät, koulutus- ja konsultointipalvelut, markkinointiin liittyvät palvelut ja näiden lisäksi esimerkiksi yrittäjärahoituspalvelut ja toimitilojen vuokrat
- Investoinnit, jotka suoraan eivät näy yrityksen tuloslaskelmassa, vaan taseessa.

Kaikki nämä yllämainitut asiat hankintaan ulkopuolisilta tavaroiden ja palveluiden tuottajilta hankinnan asettamin ehdoin, vaikka kaikkia niitä ei aina mielletäkään hankinnoiksi. (Rautauoma 2016.)

Suorien hankintojen tehokkuus, jotka liittyvät yrityksen myymään tuotteeseen tai palveluun, vaikuttaa välittömästi tuotteen tai palvelun kustannuksiin ja tätä kautta niiden kilpailukykyyn ja myyntiin. Epäsuorat hankinnat kohdistuvat kaikkiin yrityksen myymiin tuotteisiin ja palveluihin, ja niiden kustannustehokkuuden kehittämisellä on vähintään yhtä suuri vaikutus yrityksen kokonaiskilpailukykyyn. (Rautauoma 2016.)

Hankintojen muodostaessa merkittävän osan yrityksen kokonaiskustannuksista, on hankintaosaamisella huomattava merkitys yrityksen kilpailukykyyn. Mikäli yrityksen kilpailija osaa etsiä, löytää ja houkutella kilpailukykyisempiä, halvempia ja kyvykkäämpiä toimittajia, ymmärtää ja hyödyntää niiden osaamisen ja innovointikyvyn paremmin sekä ohjata ja vaatia toimittajia jatkuvaan tehokkuuden parantamiseen, kasvaa kilpailijan etulyöntiasema hyvin suurella todennäköisyydellä merkittäväksi. (Opasmedia 2016.)

Tehokas toimitusketju tai alihankkijaverkosto pienentää yrityksen kustannuksia, lyhentää tuotannon läpimenoaikoja ja pienentää sitoutunutta pääomaa, parantaa laatua ja tuottaa nopeampia tuote- tai palvelu-uudistuksia. Yrityksen koko toiminnan tehokkuus paranee näiden ansiosta, kokonaiskustannukset

laskevat, jonka ansiosta myyntikatteet nousevat ja/tai liikevaihto kasvaa, yrityksen strateginen asema vahvistuu ja siihen sijoitetun pääoman tuotto kasvaa. (Opasmedia 2016.)

Hyvin useasti yrityksissä keskitytään vain hankinnan avulla saataviin säästöihin, mutta niiden lisäksi yritysten tulisi huomata, että on tärkeää myös miettiä sitä, mitä lisäarvoa ja vaikeasti rahassa mitattavia hyötyjä eri toimittajilta yritys voisi saada ja miten niitä voitaisiin lisätä. (Opasmedia 2016.)

3.2 Hankintatoimen päämäärät ja tehtävät

Hankintatoimi on prosessi, jossa tehtävät vaihtelevat yksilöllisistä tehtävistä organisaatiollisiin. Osa hankintatoimen vastuista voidaan siis lukea hankintahenkilön toimenkuvaan, kun osa taas sitoo organisaation läpi koko henkilöstöä. (Opasmedia 2016.)

Lyhyesti kuvattuna hankintatoimen tehtävä yritykselle on löytää tehokkaita, yrityksen kilpailukykyä kasvattavia hankintakanavia ja toimittajien valinta, sekä toimittajien ja yrityksen prosessien yhteen linkittäminen niin, että molemmat osapuolet hyötyvät siitä muun muassa kasvavan kilpailukyvyn kautta. (Opasmedia 2016.)

Kustannustehokkuus ja asiakkaiden hyvä palvelu on yritysten keskeisimpiä tavoitteita ja sitä ne ovat myös hankintatoimessa. Näiden lisäksi hankintatoimessa pyritään luomaan luottamuksellisia tilaaja-toimittajasuhteita ja kehittää niitä jatkuvasti. Volyymietuja pyritään hyödyntämään muun muassa tilausten, rahtien ja laskujen yhdistelyllä. Hankintatoimen henkilöt tarkkailevat myös yrityksen sitoutunutta pääomaa ja vaihto-omaisuutta. Hankintahenkilöstö pyrkii vähentämään varaston arvoja niin omassa yrityksessä kuin koko toimittajaketjussa. (Rautauoma 2016.)

Hankintatoimen henkilöstöllä on lukuisia eri tehtäviä, joista alla on lueteltu vain muutamia:

- hankintatarpeiden määrittely ja kuvaus
- uusien kilpailukykyisten hankintakanavien etsintä
- toimittajavalinta ja -arvointi
- tilaaja-toimittaja -yhteistyön kehittäminen
- hankintaneuvottelut
- hankinnan eri mittareiden toteutus, seuranta ja raportointi
- varmistaa paras mahdollinen laadun, hinnan ja palvelun yhdistelmä
- vähentää varastoon sitoutunutta pääomaa
- tunnistaa ja lisätä standardisointia
- seurata markkinoita ja
- edistää kysyntätiedon kulkua (Rautauoma 2016.)

Hankintatoimen henkilöiden on varmistettava tuotteiden ja palveluiden saanti omalle yritykselle myös epätavallisissa tilanteissa. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että vaihtoehtoisia kanavia ja toimittajia etsijään jatkuvasti. Esimerkiksi keväällä 2010 Suomen ja koko Euroopan lentorahdit pysähtyivät yli viikoksi Islannissa purkautuneen tulivuoren ja siitä syntyneiden tuhkapilvien vuoksi. Tuo luonnonilmiö vaikutti merkittävästi suomalaisten ja muiden eurooppalaisten yritysten logistiikkaan. (Rautauoma 2016.)

Luonnonilmiöiden lisäksi tuotteiden ja palveluiden toimitusaikoihin voi vaikuttaa myös taantuma. Esimerkiksi Aasiasta hankittavien tuotteiden toimitusajat voivat pidentyä jopa viikoilla, jos paikalliset laivanvarustamot päättävät pienentää kulujaan ja säästää polttoaineissa hidastamalla laivojen nopeuksia. Hankintahenkilöstölle edellä kuvattu muutos merkitsee sitä, että tuotteet tai materiaalit on tilattava normaalia aiemmin ja se taas johtaa kysynnän ennakkoinnin tarpeeseen yhä aikaisemmassa vaiheessa. Tämän vuoksi tarpeiden ennustetarkkuus uhkaa heikentyä, jonka vuoksi ostajat usein tilaavat tuotteita suuremmissa ostoerissä kuin mitä olisi tarvetta. (Rautauoma 2016.)

Hankintatoimen tehtävät ja vastuut ovat siis suuret. Tämän vuoksi ei riitä, että yritys tyytyy vallitsevaan tilanteeseen, vaan hankintatoimea on kehitettävä jatkuvasti. Yrityksen liiketoimintastrategiaan pohjautuva ja ennakoiva hankintatoimi tuottaa usein parhaimman lopputuloksen. (Rautauoma 2016.)

Tiivistettynä hankintatoimelta edellytetään:

- osallistumista yrityksen kilpailukyyn kehittämiseen
 - ostopotentiaalin, kokemuksen, neuvotteluvoiman ja -taidon kokoamista ja koordinoitua
 - keskitettyjen ja hajautettujen hankintatoimintojen välistä optimaalista työnjakoa
 - toimintojen ja järjestelmien kehittämiseen osallistumista
 - toiminnan hyötyjen mittaamista kustannuksia vastaavasti ja niiden jakamista ansaintaperiaatteen mukaisesti
 - hankintojen laadun, ammattimaisuuden ja puolueettomuuden huolehtimista
 - yksittäisten ostojen tekemistä ottaen huomioon koko yrityksen etu pitkällä aikavälillä
 - pääoman materiaaalivirtaan sitoutumisen optimointia
 - hyvien yhteyksien luomista ja niiden ylläpitämistä
 - hankintapolitiikan, -rutiinien ja henkilöstön jatkuvaa ja tavoitteellista kehittämistä
- (Opasmedia 2016.)

3.3 Hankintatoimen vaikutus yrityksen kilpailuasemaan ja tunnettuuteen

Yritysten hankintaprosessi niin kuin markkinointikin on vuorovaikutuksessa markkinoiden toiseen osapuoleen. Hyödyntämällä toistensa keräämiä tietoja ja kokemuksia ne voivat sekä edistää toistensa, että koko yrityksen menestymistä markkinoilla. Omalla toiminnallaan hankintaorganisaatio voi edistää oman yrityksen tunnettuutta, kasvattaa sen markkinoita ja laajentaa sen markkinaosuutta. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan pitää japanilaista autoteollisuutta, joka menee aina uusille markkinoille ensin ostajana ja alihankkijana. (Opasmedia 2016.)

Yrityksen strategiseen suunnitteluun ja toteutukseen osallistumalla hankintatoimi voi luoda kilpailuetuja yksinään tai yhdessä yrityksen tuotekehityksen ja markkinoinnin kanssa. Löytämällä ja varmistamalla parhaat toimittajat ja tuotteet ennen kilpailijoita tuottaa yritykselle selvän kilpailuedun. Uusien, kilpailukykyisempien tuotteiden ja hankintakanavien etsiminen ja tarjoaminen tuotekehitykselle on myös hankintatoimen henkilöiden tehtävä. (Opasmedia 2016.)

4 HANKINTOJEN JOHTAMINEN

Hankintojen vaikutus yritysten talouteen on niin merkittävä, että mitään hankintoja ei tulisi jättää tarkastelun ulkopuolelle. Yleisesti eritoten epäsuorat hankinnat jakautuvat eri yksiköille ja yksilöille yrityksissä eikä kellään ole kokonaisvastuuta niiden johtamisesta. Edellä kuvatussa tilanteessa ostaminen muokkaantuu helposti villiksi toiminnaksi, jossa jokainen yksikkö tai yksilö toimii omakseen kokemaansa budjetin ja mieltymystensä mukaan. Vastaavanlainen villi ostaminen on ongelmana myös suorissa hankinnoissa esimerkiksi rakennusteollisuudessa, jossa puutteellisen johtajuuden ja riittämättömän ennakkosuunnittelun vuoksi saatetaan joutua turvautumaan päivittäin lisäostoihin ja aikaa haaskaaviin rautakauppakäynteihin. Lopputulemana on, että ostot tehdään laajalta ja satunnaisilla perusteilla valituilta toimittajilta, eikä kenelläkään ole tarkkaa käsitystä siitä, että mitä on ostettu ja keneltä. Muun muassa näiden edellä mainittujen asioiden vuoksi hankintoja tulisi johtaa ja suunnitella mahdollisimman tarkasti etukäteen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 142.)

4.1 Hankinnan strategia

Hankintastrategia on suunnitelma pidemmälle aikavälille, jonka tarkoituksena on määrittää hankintatoiminnalle selkeät suuntaviivat ja sitä kautta tukea käytännön hankintatoimintaa. Hankintastrategiaa laadittaessa tulee sen tekoon ottaa mukaan ja sitouttaa hankinnalle tärkeimmät sidosryhmät. Hankinta on linkki oman yrityksen ja ulkoisten toimittajien verkoston välillä, joten hankintatoimen vaikutusalue on huomattavasti pelkkää hankintaa laajempi. Yrityksen muiden toimintojen tulee huomioida myös huomioida hankinnan näkökulma. Vastavuoroisesti hankintastrategiaa luodessa tulee muiden toimintojen tavoitteet ottaa siinä huomioon. (Anttila, Jussila & Mikkola 2013, 11-12.)

Yhtenä keskeisenä tavoitteena hankintastrategiassa on viestittää koko organisaatiolle linjaukset, jotka yritys on tehnyt. Jotta hankintastrategia tukee omalta osaltaan henkilöstön sitouttamista hankinnan tavoitteisiin, tulee myös sen julkaisemiseen kiinnittää huomiota. Strategia on hyvä laatia joko kirjallisenä ja/tai sähköisenä dokumenttina, jotta se on helposti jaettavissa eteenpäin.

Hankintastrategiaa laadittaessa on mietittävä sitä kuinka pitkälle aikavälille strategia laaditaan ja kuinka yksityiskohtainen sen tulee olla. Hankintastrategiassa täytyy pohtia keskeisiä strategisia valintoja. Niistä esimerkkeinä mitä yrityksen tulee pohtia, ovat make or buy -päätöksenteko, paikallisten toimittajien hyödyntäminen sekä kansainvälisiin hankintoihin ja riskien hallintaan liittyviä asioita. (Anttila ym. 2013, 11-12.)

Hankintastrategiaa laadittaessa päätetään seuraavia asioita:

- Hankintatoiminnan tavoitteet ja vaatimukset
- Ostettaviin tuotteisiin liittyvät tavoitteet ja vaatimukset
 - Tuotekehitys ja prototuotanto
 - Volyymituotteet vs. räätälöivät projektituotteet
 - Jälkimarkkinat ja tuotannon lopettamisen jälkeiset velvoitteet (esim. varaosatoimitukset)
- Make or Buy -päätöksentekoon vaikuttavat reunaehdot
 - Mitä valmistetaan itse ja mitä hankitaan toimittajilta
 - Missä tilanteissa valmistus ulkoistetaan ja milloin kannattaa valmistaa itse
 - Missä tilanteessa ulkoistettua toimintaa kannattaa ottaa takaisin omaan tuotantoon
 - Ulkoistetaanko toiminta kokonaisuudessaan vai vain osittain
 - Mitä jäljelle jäävälle kapasiteetille tehdään
- Globaalit hankinnat
 - Millä perusteilla globaaleja hankintoja tehdään, mennäänkö esimerkiksi alhaisten työvoimakustannusten perässä
 - Kohdemaiden kartoittaminen
 - Onko otettu huomioon kaikki kustannukset, myös kasvavat kustannuserät ja
 - riskit (esim. logistiikka ja kuljetukset, laatu ja toimitusvarmuus)
- Hankintasopimukset
 - Sopimusten hallinta, kattavuus, kesto, palkitsemisperusteet
- Yhteistyö toimittajien kanssa
 - Milloin suositaan pitkäjänteistä tiiviimpää yhteistyötä ja milloin lyhytjänteistä kilpailuttamista
 - Ennalta sovittujen yhteisten pelisääntöjen luonti ja niihin sitouttaminen (Anttila ym. 2013, 11-12.)

Laadittaessa hankintastrategiaa on järkevää miettiä, että mitä strategialla halutaan kertoa ja kenelle. Yrityksen hankintastrategiaa voidaan käsitellä myös toimittajien kanssa oman organisaation lisäksi, mutta silloin tulee ottaa huomioon luottamuksen ja avoimuuden taso kunkin toimittajan kohdalla. Yritys voi laatia esimerkiksi erillisen verkostostrategian hankintastrategian lisäksi, jossa kuvataan toimittajaverkoston pidemmän aikavälin tavoitteet ja suuntaviivat. Hyvä foorumi verkostostrategian käsitteilyyn on esimerkiksi toimittajapäivät tai muut samankaltaiset yhteiset tilaisuudet toimittajien kanssa. (Anttila ym. 2013, 11-12.)

Toimitusketjuun ja toimittajaverkostoon kytkeytyviä strategian luonteja pidetään hyvin usein haastavina. Syy tähän saattaa olla sama kuin hankinnan kehittämisessä yleensä: yritys tai organisaatio hankkii niin erilaisia tuotteita ja palveluita niin erilaisilta toimittajilta ja niin erilaisiin tarpeisiin, että kaiken kattavaksi toimintaohjeksi soveltuvaa hankintastrategiaa on vaikea luoda. Hankintastrategian luomisen haastavuutta vähentää sen tiedostaminen, että hankinnat koostuvat hyvin erilaisista, eri tavalla käyttäytyvistä ja eri tavalla merkitsevista tuote- ja palveluryhmistä. Kun jok'ikisen tämänkaltaisen ryhmän eli hankintakategorian kohdalla systemaattisesti pohditaan paras toimintamalli eli kategoriastrategia, joka on linjattu organisaation kokonaisstrategian kanssa, saadaan muodostettua ehjä kokonaiskuva eli kaikki hankintakategoriat käsittävä hankintastrategia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 146.)

4.2 Organisointi ja resurssit

Hankinnan rooli on kääntymässä yhä enemmän strategisemmaksi myös pk-yrityksissä hankintojen volyymien ja merkityksen kasvun vuoksi, ja sen seurauksena hankinnan tehtäväkenttä muuttuu ja vaatii uudentyyppejä osaamisia ja kyvykkyyksiä. Silloin pk-yrityksissä tulee mietittäväksi riittävätkö hankintatoimen resurssit ja tulisiko hankinnan tehtäviä uudelleen organisoida. Yrityksissä saatetaan pohtia, olisiko hankintatoimen tehtävät hyvä jakaa strategiaan ja operatiivisiin tehtäviin. (Anttila ym. 2013, 15-16.)

Hankintatoimen organisointiin ja resursointiin eri yrityksissä vaikuttaa eritoten yrityksen koko, yritystoiminnan luonne sekä hankintojen merkitys yrityksen liiketoimeen. Hankintatoimen ollessa merkittävä on yrityksissä yleensä oma hankintaorganisaatio, joka hoitaa leijonanosan hankinnan tehtävistä. Hankintatoimen tehtäviä saattaa toteuttaa myös muu organisaatio. Hankintojen ollessa volyymiltään tai merkitykseltään vähäisiä tai satunnaisia, saatetaan hankintatoimen tehtäviä hoitaa kokonaisuudessaan muun organisaation taholta. (Anttila ym. 2013, 15-16.)

Kehitystarpeet, jotka kohdistuvat hankintatoimen organisointiin, saattavat liittyä esimerkiksi hankintaorganisaation perustamiseen, uudelleenorganisointiin tai hankinnan tehtävien uudelleenjärjestelyyn. Hankintatoimen organisointiin voi tulla muutospaineita myös yrityksen toimintaympäristön tai liiketoiminnallisten päämäärien vaihtuessa, koska nämä vaikuttavat myös hankintatoimen rooliin. Suunniteltaessa hankintatoimen organisaation uudistamista on aloitettava tunnistamalla nykyisen hankintatoimen resurssit, osaamiset ja kyvykkyydet. Tämän jälkeen on määriteltävä muutostarpeet, jotka koh-

distuvat hankintaorganisaatioon, osaamisiin ja kyvykkyyksiin kohdistuvat kehitystarpeet sekä tarvittaessa myös täysin uudet osaamis- ja resurssitarpeet. Suunniteltaessa hankinnan organisaatiota ja resurssitarpeita on hyvä pitää mielessä myös niiden tehtävien resursointi, jotka liittyvät hankinnan kehittämiseen. (Anttila ym. 2013, 15-16.)

Hankintatoimen ja toimittajayhteistyön kehitys on hyvin usein osa muita tehtäviä, mutta se voidaan myös sisällyttää osaksi kehitystoiminnasta vastaan henkilön tehtäviä. Kehitettäessä toimittajayhteistyötä ja tuettaessa toimittajien omaa kehitystyötä on tarpeen miettiä mahdollisuutta siihen, että voisiko oman yrityksen kehitystehtävissä työskentelevä henkilö osallistua aiempaa aktiivisemmin toimittajayritysten oman toiminnan kehittämiseen. Myös toimittajakohtraisen yhteistyön organisoiminen voi vaatia ennalta määriteltyjen vastinparien nimeämistä. Hankintatoimea organisoitaessa tämä tulisi huomioida. Esimerkiksi yrityksen ostaja ja toimittajan myyntipäällikkö tai yrityksen tuotekehitysinsinööri ja toimittajan suunnittelija saattavat muodostaa vastinparit. (Anttila ym. 2013, 15-16.)

Muutostilanne, joka hankintatoimeen kohdistuu, vaatii usein lisäresursseja hankinnalta, ellei muulloin niin ainakin varsinaisessa muutostilanteessa, mutta työtehtävien lisääntyessä hankinnassa myös jatkuvaluonteisesti. Mikäli lisähenkilöitä ei ole mahdollista saada hankintaan, voidaan pohtia onko yrityksessä mahdollista nimetä kehitystoiminnasta vastaava henkilö, joka on jaettavissa muiden toimintojen kesken ja muutostilanteessa olisi käytettävissä hankinnan resurssina. Jos yrityksessä on olemassa esimerkiksi tuotannon kehittämiseen tai toiminnanohjausjärjestelmähankkeeseen keskittyvä henkilö, voitaisiin miettiä tämän hyödyntämistä, ainakin osittain, myös hankintatoimen kehittämisessä. (Anttila ym. 2013, 15-16.)

4.3 Riskien hallinta hankinnassa

Yrityksissä ja organisaatioissa riskien hallinnalla on suuri merkitys. Riskit, jotka liittyvät yrityksen liiketoimintaan, pyritään tunnistamaan ja analysoimaan ja niiden mahdollisia vaikutuksia minimoimaan tai poistamaan kokonaan. Useissa yrityksissä tai organisaatioissa riskien hallinta on annettu pienen asiantuntijajoukon haltuun, ja toimintamallien jalkauttaminen koko organisaatioon on jäänyt tekemättä. Hankintatoimella on kuitenkin erittäin kriittinen rooli tunnistaa ja kontrolloida toimitusketjuun ja toimittajiin sisältyviä riskejä. (Anttila ym. 2013, 38-39.)

Hankintatoimen tulisi tarkastella riskien hallinnassa vähintään näitä näkökulmia:

- Onko toimintaympäristön muutosten ja trendien aiheuttamat muutokset tunnistettu?
- Onko varauduttu kysynnän laskuun?
 - Varastoihin sitoutunut pääoma ja pilaantumisriski
 - Vaikutukset toimittajiin ja toimittajasuhteisiin erityisesti tilanteissa, joissa kasvu kääntyy laskuun
- Onko varauduttu mahdolliseen kysynnän kasvuun?
 - Saatavuuden varmistaminen (erityisesti pullonkaulatuotteet ja strategiset/kriittiset tuotteet)
- Onko varauduttu mahdollisiin muutoksiin toimittajaverkostossa?
 - Nykyisten toimittajien taloudellinen tilanne sekä konkurssit/yritysjärjestelyt
 - Raaka-aineiden hintojen nousu
 - Muutokset valuuttakursseissa
 - Seurataanko tuotantomenetelmien kehitystä/ kilpailijoiden toimintaa?
- Onko varauduttu globalisaation tuomiin riskeihin?
 - Maakohtaiset riskit, esimerkiksi poliittinen tilanne tai luonnonmullistukset
- Onko varauduttu riskeihin, jotka koskevat koko toimitusverkostoa, ei pelkästään sopimus-kumppaneita?
 - Eettiset asiat kuten työolosuhteet, ympäristöasiat ja yhteiskuntavastuu
 - Yrityksen eri sidosryhmien odotukset hankinnalle (Anttila ym. 2013, 38-39.)

Eritoten uusia toimittajia valittaessa tulisi riskit selvittää kattavasti. Myös jo olemassa olevien toimittajien osalta olisi hyvä arvioida riskit säännöllisesti uudelleen, jotta hankintatoimi on tietoinen toimittajiin sisältyvästä riskitasosta ja pystyy tekemään tarvittavia toimenpiteitä. (Anttila ym. 2013, 38-39.)

5 MATERIAALIEN HANKINTA PKC ELECTRONICS OY:SSÄ

5.1 Tilauksesta maksuun -prosessi PKC Electronics Oy:ssä

SALATTU

5.2 Materiaalin hankinnan ohjeistus PKC Electronics Oy:ssä

1. Materiaalien kuvaus ja hankintavastuut

SALATTU

2. Materiaalien hankintastrategia

SALATTU

3. Ostotarpeen syntyminen ja materiaalin määrittely

SALATTU

4. Toimittajan hyväksyntä ja koetoimitukset

SALATTU

5. Kilpailuttaminen, toimittajavalinta, sopimuksen laatiminen

SALATTU

6. Tilaukset

SALATTU

Määrä

SALATTU

Hinta

SALATTU

Maksuehto

SALATTU

Toimitusehto

SALATTU

Toimitustapa

SALATTU

Toimitusaika

SALATTU

Vaaranvastuun ja omistusoikeuden siirtyminen

SALATTU

Viitteet

SALATTU

Vastuu

SALATTU

Tilausvahvistus

SALATTU

7. Toimituksen seuranta ja poikkeamien käsittely

SALATTU

8. Laskutus ja laskujen tarkastus

SALATTU

9. Toimittajien suorituskyvyn toteutumisen seuranta

SALATTU

10. Jatkuva parantaminen

SALATTU

11. Dokumenttien tallentaminen ja arkistointi

SALATTU

6 HANKINNAN MITTARIT

On erittäin tärkeää, että hankintatoimelle valitaan sellaiset mittarit, jotka auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Väärin valitut tai asetetut mittarit voivat olla haitallisia tai huonoimmassa tapauksessa tuhoisia. Kun halutut tavoitteet, kriittiset tekijät ja mittauksen eri osa-alueet on päätetty, jatketaan suorituksen mittaamis- ja seurantajärjestelmän luontia määrittämällä seuraavat asiat:

- Millä tavoin mittaus suoritetaan?
- Mistä tarvittavat tiedot hankitaan?
- Millä tavoin raportointi suoritetaan?
- Kenelle raportit tehdään?
- Millä tavoin saatuja tunnuslukuja käytetään?
- Minkälaiset tavoitteet kullekin osa-alueelle asetetaan?
- Minkälaiset poikkeamat ovat sallittuja?
- Millä tavoin tavoitteiden ylityksiin ja poikkeamiin puututaan ja milloin?
- Mitä yleisiä indeksejä ja vertailutilastoja hyödynnetään?
- Millä tavoin sisäisiä ja ulkoisia vertailutietoja käytetään?
- Ketkä järjestelmää arvioi ja kehittää?
- Kuka tai ketkä valtuutetaan muuttamaan asetettuja tavoitteita ja kriteerejä? (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 374-375.)

On hyvä pitää mielessä se, että seuranta ja mittaaminen eivät saa olla liian työläitä ja aikaa vieviä hankintatoimelle, ja että niiden kautta saavutettujen hyötyjen pitäisi olla mittaamisen kustannuksia suurempia. Mittaamis- ja seurantajärjestelmää luotaessa kannattaa fokusoitua olennaiseen, sillä kaikkea ei kannata toteuttaa kerralla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 374-375.)

Tässä kappaleessa on esitelty muutamia mittareita mitä yrityksien hankintatoimissa seurataan sekä kerrottu mitä PKC Electronics käyttää ja miten. Näiden mittarien lisäksi PKC Electronicsillä on käytössä tiettyjä päivittäin seurattavia mittareita, jotka ovat lähinnä tilauksien ja toimitusten seuraamiseen liittyviä mittareita kuten esimerkiksi vahvistamattomat tilaukset.

6.1 Ostohintojen kehitys

Yksi hankintatoimen tehtävistä on seurata ostohintojen kehitystä ja tarpeen tullen reagoida niissä tapahtuviin muutoksiin. Tämän lisäksi hankintatoimen on pyrittävä seuraamaan markkinoiden ja oman toimialan yleistä hintakehitystä tarvittaessa reagoida niihin muutoksiin joita markkinoilla tapahtuu. Näillä keinoilla hankintatoimi pysyy ajan tasalla siitä, miten omat ostohinnat ovat kehittyneet vasten ennakoitua ja yleistä hintakehitystä. Näiden seurannan kannalta on tärkeää, että parhaiten markkinoiden hintakehitystä kuvaavat indeksit on tunnistettu oikein. (Anttila ym. 2013, 26.)

PKC:llä yleensä seurataan hintatasoa jatkuvilla tarjouskilpailuilla useille toimittajille. Toistuvan kilpailuttamisen kautta hankintainsinöörit pysyvät ajan tasalla oman kategorian hintatasosta. Elektroniikkateollisuudelle on myös olemassa yleinen elektroniikkakomponenttien hinta-indeksi, mutta PKC:n tarpeisiin se on liian yleisellä tasolla toimiva, joten heille siitä ei ole suurta hyötyä. (Aho 2016.)

6.2 Toimitusvarmuus

Toimitusvarmuus käsittää sekä määrän että ajan. Hankintatoimen tavoitteena on saada toimittaja toimittamaan oikea määrä tilattua tuotetta oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan ja siinä onnistumista voidaan mitata toimitusvarmuudella. Toimitusvarmuuden mittaustavan tulee olla yksiselitteisesti määritelty ja mittarin on toimittava myös käytännössä. Mittarin luotettavuuden kannalta on tärkeää, että ne toiminnot, jotka toimitusvarmuuden mittaamiseen vaikuttaa, suoritetaan sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. Esimerkiksi varastolle saapuneen tavaran tulouttaminen järjestelmään todellisen saapumisajankohdan mukaan. (Anttila ym. 2013, 27.)

PKC:llä yksi seurattavista mittareista on toimittajan toimitusvarmuus. Heillä toimitusvarmuus määräytyy niin, että toimitusehdosta riippuen erp -toiminnohjausjärjestelmään merkitään halutuksi toimituspäiväksi, joko lähtöpäivä toimittajalta tai saapumispäivä PKC:lle. Tavarán saapuessa PKC:lle varaston tulouttajat katsovat läheteeltä, joko tavarán lähtöpäivän tai oikean saapumispäivän riippuen tilauksen toimitusehdosta ja merkitsevät tuon päivän erp -toiminnohjausjärjestelmään. Toimitusehdosta riippuen toimitus on myöhässä, mikäli se on lähtenyt vähintään päivän myöhässä vahvistetusta lähtöpäivästä tai saapunut vähintään päivän liian myöhään vahvistetusta saapumispäivästä. Mikäli tilauksen toimitus on myöhässä, laskee se toimittajan toimitusvarmuutta yhdellä myöhässä olevalla toimituksella. Toimitus saa kuitenkin olla aiemmin lähtenyt tai aiemmin perillä kuin mitä toimittaja on vahvista-

nut. Toimittajan toimitusvarmuus lasketaan jakaumana ajoissa toimitettujen ja myöhässä olevien väliltä. (Aho 2016.)

Esimerkkitapauksessa jossa on 10 lähetettyä tilausta, joista viisi toimitusta on saapunut ajallaan ja viisi myöhässä, on toimitusvarmuus tällöin 50 %. Nämä toimitusvarmuuden pelisäännöt on PKC sopinut yhdessä tavarantoimittajien kanssa ja he ymmärtävät niiden merkityksen tilaajalle. PKC on asettanut jokaisen toimittajan toimitusvarmuustavoitteeksi vähintään 95 %. Toimittajan toimitusvarmuutta tarkastellaan säännöllisin väliajoin yhteisissä palavereissa, jossa sovitaan tarpeen vaatiessa toimenpiteitä toimitusvarmuuden parantamiseksi, mikäli toimittajan toimitusvarmuus on alle tavoitteen. (Aho 2016.)

6.3 Toimitusten laatu

Mitattaessa toimitusten laatua seurataan yleensä poikkeamia ja laatuvirheitä sekä reklamaatioita ja palautuksia. Usein nämä kirjataan ylös yrityksissä ja havaittuihin puutteisiin puututaan korjaavin toimenpitein. Toimittajan kohdalla tämä voi tarkoittaa reklamaatioita, tuotteen palautusta tai korjaavia toimenpiteitä sekä mahdollista hyvityslaskua. Reklamaatioita seurataan reklamaatioiden lukumääränä ja niistä aiheutuneina reklamaatiokustannuksina. (Anttila ym. 2013, 27.)

PKC:llä seurataan toimitusten laatua tarkkailemalla toimittajille lähetettyjen reklamaatioiden määriä ja niistä aiheutuneita kustannuksia. Reklamaatio tehdään toimittajalle, mikäli heidän toimittama tuote ei vastaa sille asetettuja vaatimuksia tai muu toimitukseen liittyvä asia ei vastaa vaatimuksia. Näitä syitä voi olla esimerkiksi virheellinen toimitusmäärä, viallinen tuote, väärä tuote tai virheellisesti pakattu lähetys. Reklamaatiokustannuksiksi lasketaan PKC:n reklamaation tutkimuksiin käyttämä aika, korjauskustannukset sekä virheellisen tuotteen aiheuttamat välilliset kustannukset. Reklamaatiokustannusten hyvittämisestä neuvotellaan yhdessä toimittajan kanssa ja niistä voidaan pyytää toimittajalta esimerkiksi hyvityslasku. Reklamaatioiden määrää seurataan toimittajien kanssa säännöllisin väliajoin pidettävissä palavereissa ja tarpeen vaatiessa sovitaan yhdessä korjaavia toimenpiteitä. (Aho 2016.)

6.4 Varaston arvo ja varaston kiertonopeus

Yksi keskeisimmistä varaston ohjaukseen käytettävistä tunnusluvuista on varaston kiertonopeus. Sen avulla voidaan nähdä varaston ja varastossa olevien nimikkeiden ja nimikeryhmien sitoutunut pääoma. Varaston kiertonopeus voidaan laskea monella eri tapaa. Yleisimmin se lasketaan tietyn ajanjakson,

yleensä vuoden käytön tai kulutuksen ja varaston arvon suhteena. Tuolloin laskettaessa lukujen täytyy olla vertailukelpoisia, esimerkiksi ostohinnoin laskettuja. (Opasmedia 2016.)

Mitä lyhyempi keskimääräisen varastoarvon laskentaan käytetty aikajänne on, sitä paremmin saatu tulos havainnollistaa todellista tilannetta. (Opasmedia 2016.)

Varaston kiertonopeus = keskimääräinen varastotaso

Varaston kiertonopeuden laskentatapa soveltuu ainoastaan vuositason katselmusta varten, mikä ei ole käytännöllinen niissä tilanteissa, joissa vaaditaan pikaista reagoimista. Varaston kiertonopeus voidaan määritellä joko tavaroiden lukumäärän, painon tai tilavuuden ilmaisevien yksiköiden kautta tai rahallisen arvona. Valitulla kiertonopeuden laskentatavalla ei ole vaikutusta kiertonopeuden arvoon. (Opasmedia 2016.)

Varastossa olevan tavaran riittävyys eli varaston riitto on samankaltainen tunnusluku kuin kiertonopeus. Varaston ohjaukseen se soveltuu paremmin kuin kiertonopeus. Varaston riitolla tarkoitetaan siis sitä, kuinka kauan käyttöä varten varastoitu tavaraerä riittää. Yksinkertaisesti riitto on kiertonopeuden käänteisluku. Esimerkiksi, jos varaston kiertonopeus on 5 (yksikkönä 1/v), on riitto vastaavasti 0,2 vuotta eli 2,4 kuukautta tai 73 päivää. (Opasmedia 2016.)

Nostamalla varaston kiertonopeutta yritys pyrkii kannattavuuden parantamiseen. Mitä suurempi kiertonopeus on, sitä vähemmän sitoutunutta pääomaa yrityksellä on varastoihin varaston läpimenon eli hyvin usein myös liiketoiminnan volyymin suhteen. Keskittymällä liikaa varaston kiertonopeuden kasvattamiseen ilman koko logistiikkajärjestelmän huomioon ottamista, saattaa yritys aiheuttaa toimitusvarmuuden ja sitä myötä kannattavuuden heikkenemistä. Hyvin usein yritysjohto asettaa tavoitteeksi varaston kiertonopeuden nostamisen vuosi vuodelta. Tilanteessa jossa yritys ei ole tehokas ja sen varastoissa on liikaa tavaraa, johtaa kiertonopeuden kasvattaminen parempaan kannattavuuteen. (Opasmedia 2016.)

Varaston arvon kehittymistä PKC:llä seurataan kuukausitasolla. Varaston arvoon on jaettu omiksi osioiksi komponentit, puolivalmisteet sekä lopputuotteet. Komponenttien arvo määräytyy ostojen keskihinnan sekä hankintakustannusten yhteenlaskusta, kun taas puolivalmisteiden ja lopputuotteiden arvo määräytyy niihin käytettyjen komponenttien ja niiden valmistukseen käytetyn työajan kustannusten

yhteenlaskusta. Koko varaston arvo määräytyy näiden kolmen osa-alueen summasta. Varaston arvolle on määritelty vuosittain oma tavoite, jonka onnistumista hankintapäällikkö seuraa. (Aho 2016.)

PKC:llä seurataan varaston riittoa laskemalla kuinka pitkäksi ajaksi varastossa olevat tavarat keskimäärin riittävät. Varaston riitto lasketaan kuukausitasolla ja se ilmoitetaan päivinä. Tällä hetkellä varaston riitolle ei ole asetettu tavoitetta. (Aho 2016.)

7 HANKINNAN TYÖKALUT

Hankinnan työkaluilla voidaan selvittää esimerkiksi hankintoihin ja toimittajasuhteisiin liittyviä riskejä, sekä tutkia hankintojen taloudellisia vaikutuksia eri näkökulmista. Työkalut voivat myös helpottaa hankintahenkilön työtehtävien organisointia sekä parantaa niiden laatua. Tässä kappaleessa on kuvattu muutamia hankinnan keskeisimpiä työkaluja ja kerrottu miten niitä hyödynnetään PKC Electronicsillä.

7.1 Toimittaja-arviointi

Yrityksen toimittajaverkoston hallinnoinnin lähtökohtana on olla perillä eri toimittajien suorituskyvyn tasosta. Sen selvittämiseksi yrityksen tulee määrittää tuotteen ja toiminnan laatuun sekä kustannuksiin liittyvät mittarit sekä miten noita mittareita seurataan ja arvioidaan. Seurattavien ja arvioitavien mittareiden laajuus ja tarkkuus riippuu siitä kuinka merkittävä ja kriittinen toimittaja on yritykselle sekä toimittajalta hankittavasta tuotteesta tai palvelusta. Toimittajaseurannan ja -arvioinnin tulee olla säännönmukaista ja systemaattista. Toimittajien suorituskyvyn tasoa voidaan arvioida esimerkiksi toimitusaikojen pituuksien, toimitusvarmuuden, reklamaatioiden ja laatupoikkeamien sekä läheltä piti -tilanteiden ja tapaturmien osalta. (Anttila ym. 2013, 26.)

PKC:llä toimittajia arvioidaan keskinäisen kaupan arvon, toimitusvarmuuden ja reklamaatioiden määrän kautta. Toimittajat luokitellaan ABC-luokkiin keskinäisen kaupan arvon mukaan. Säännöllisesti pidettävien palaverien tiheys määräytyy toimittajan ABC -luokan perusteella. Säännöllisin väliajoin pidettävissä palavereissa toimittajien kanssa noita arvoja tarkastellaan sekä tarvittaessa sovitaan toimenpiteitä. Tulevaisuudessa PKC:llä on tarkoituksena laajentaa toimittaja-arviointiin vaikuttavia mittareita kuten esimerkiksi lisätä palvelutason mittari. (Aho 2016.)

7.2 SWOT -analyysi

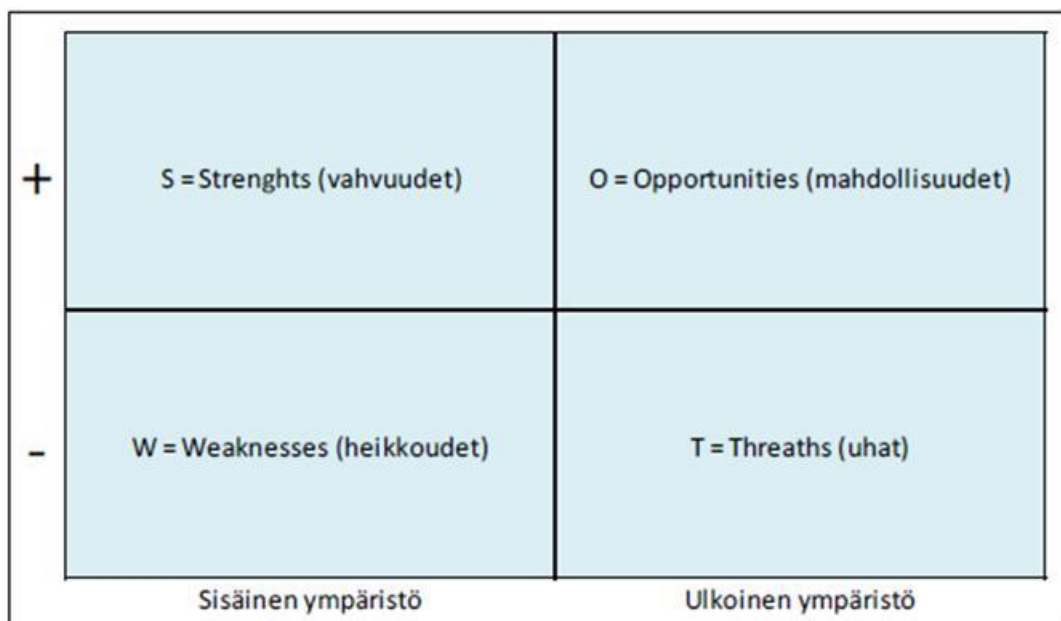
Swot -analyysi on hyvin yleisesti käytössä oleva yksinkertainen, nopea ja tehokas nykytilanneanalyysi, jota voidaan käyttää myös hankintatoimessa. SWOT tulee seuraavien sanojen alkukirjaimista: S sanasta strength (vahvuus), W sanasta weakness (heikkous), O sanasta opportunity (mahdollisuus) ja T sanasta threat (uhka). Nämä neljä sanaa on analyysissä jaettu omiin kenttiinsä, jotka täytetään siten, että esimerkiksi vahvuudet -ruutuun kirjataan ne kehitettävän tuotteen ominaisuudet, jotka ovat vahvuuksia verrattuna kilpaileviin tuotteisiin. Ominaisuudet tulee kuvata siten, että niitä voidaan hyödyntää kehit-

tämistoimenpiteiden näkökulmastakin. Tuotteen halpaa ostohintaa ei yleensä voida pitää kilpailuetuna. Hyvä tuote ei myöskään riitä kuvauksena, sillä tavallisesti myös kilpailijoilla on hyvät tuotteet. (Anttila ym. 2013, 21.)

Vahvuuksia kirjatessa kannattaa todeta, koskevatko tuotteen ominaisuudet vain tiettyä käyttäjäryhmää tai tuoteominaisuutta. Ruudukon kolme muuta osaa täytetään vastaavalla tavalla. Kun SWOT -analyysin kaikki neljä osiota on kirjattu, voidaan analysoida tilanne seuraavien kysymysten kautta:

- Miten tunnistettuja vahvuuksia voidaan kehittää edelleen?
- Miten heikkouksia voidaan poistaa (tai vähentää)?
- Miten mahdollisuuksia voidaan hyödyntää?
- Miten uhkia voidaan torjua? (Anttila ym. 2013, 21.)

Kuvassa 4 on esitetty yksi esimerkki siitä miltä SWOT -analyysi voi käytännössä näyttää.



KUVA 4. SWOT -analyysi (mukaillen Anttila ym. 2013, 21)

7.3 ABC -analyysi

ABC -analyysi on yksi käytetyimmistä hankinnan työkaluista, jonka avulla hankintoja voidaan luokitella ja asettaa niitä tärkeysjärjestykseen. Samalla pystytään tunnistamaan mahdollisesti samalla tavoin käyttäytyviä nimike-, tuote- tai toimittajaryhmiä. ABC -analyysissä ostettavat nimikkeet asetetaan suuruusjärjestykseen, teollisuusyrityksissä yleensä rahallisen arvon suhteen. Tämän jälkeen lasketaan jokaisen nimikeryhmän osuus yrityksen hankintojen kokonaisarvosta. (Anttila ym. 2013, 21.)

Analyysissä A tarkoittaa euromääräisesti suurinta ja tärkeintä luokkaa. Se kattaa suurimman osan ostojen kokonaisvolyymistä, vaikka siihen kuuluvien nimikkeiden ja toimittajien määrä on pieni. B- ja C-luokan ostojen osuus kokonaisvolyymistä ei ole yhtä suuri kuin A-luokan, mutta niihin kuuluvien nimikkeiden tai toimittajien määrä on suurempi. (Anttila ym. 2013, 21.)

ABC -luokittelu voidaan tehdä esimerkiksi seuraavasti:

A-tuotteet = ensimmäiset 50 % hankinnoista

B-tuotteet = seuraavat 30 % hankinnoista

C-tuotteet = seuraavat 18 % hankinnoista

D-tuotteet = viimeiset 2 % hankinnoista

E-tuotteet = tuotteet, joita ei ole hankittu ollenkaan esimerkiksi viimeisen kolmen vuoden aikana.

Keskeisintä analyysissä on se, että luokitellaan nimikkeitä eikä esimerkiksi tuoteryhmiä. Analyysin kautta voidaan selvittää erityisesti miten tapahtumamäärät tai varastoarvot jakautuvat kulutuksen tai myynnin mukaan. Siksi nämä tiedot tulee saada kulutustietojen lisäksi selville jokaisesta tuotteesta. (Sakki 2003, 91.)

Analyysissä hankitut tuotteet luokitellaan vain ostovolyymin perusteella, jolloin on tärkeää tiedostaa, ettei tuo arvo ole aina sama kuin tuotteen tarpeellisuus. Myynnin kannalta tärkeän tuotteen arvo voi olla pieni, mutta kriittisyyden takia se halutaan pitää varastossa. Teollisuusyrityksessä ja projektitoimituksissa taas kaikkia tuoterakenteeseen kuuluvia osia tarvitaan, vaikka monien osien käytön arvo voi olla vähäinen. (Sakki 2003, 92.)

ABC -analyysi antaa kuvan jo tapahtuneista hankinnoista, mutta sitä voidaan käyttää myös tulevien hankintojen suunnitteluun. Tällöin on otettava huomioon se, että tulevaisuus ei välttämättä ole kaikkien ostettavien tuotteiden kohdalla samanlainen. Aikaisemmat A-luokan tuotteet eivät välttämättä ole

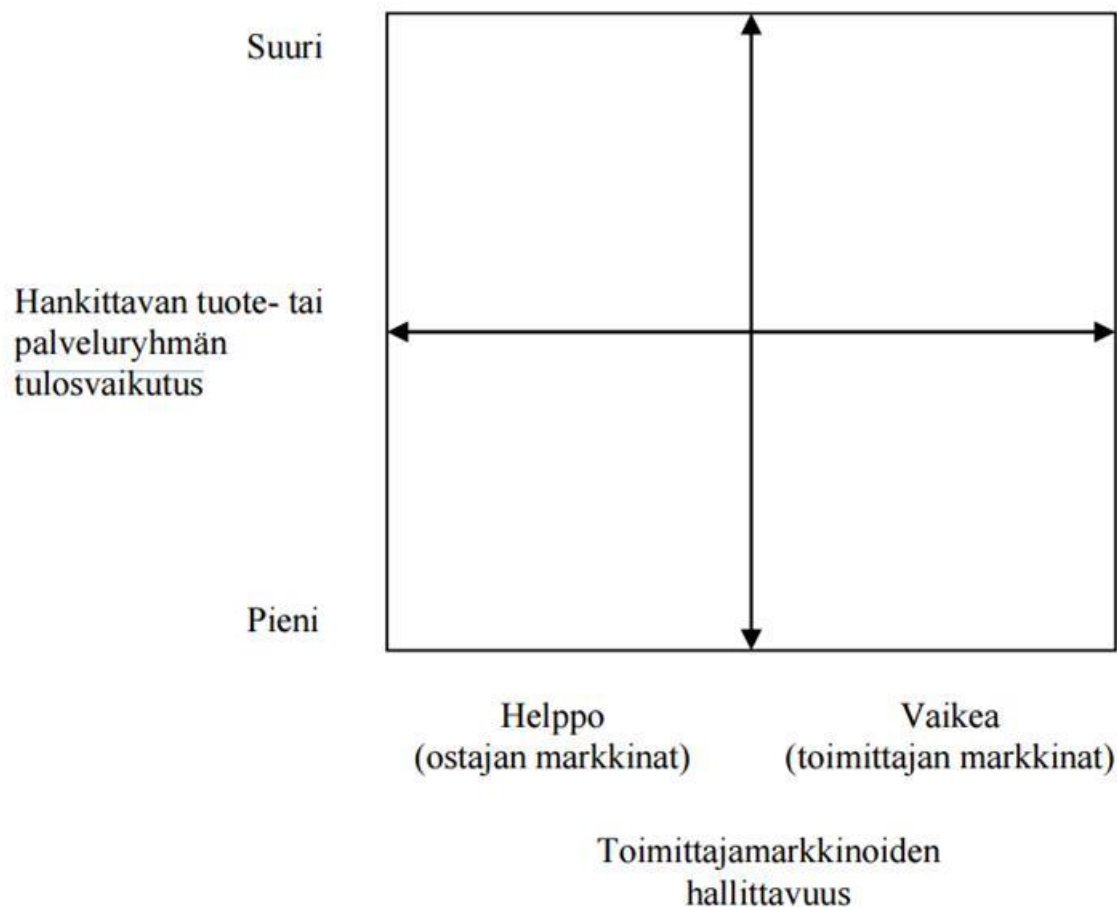
sitä enää tulevaisuudessa. Kuitenkin niitä on silloinkin lukumääräisesti vähän. Tärkeiden tuotteiden nimeäminen etukäteen vaatii ostajalta ammattitaitoa. (Sakki 2003, 92.)

ABC -analyysiä käytetään PKC:llä hankittavien komponenttien luokitteluun sekä toimittajien luokitteluun. Hankittavien komponenttien ABC -luokka määräytyy laskemalla yhteen viimeisen kolmen kuukauden aikana toteutuneet ostot ja järjestelmässä näkyvät komponenttien käyttöennusteet tulevalle kuudelle kuukaudelle. Toimittajien ABC -luokka määräytyy keskinäisen kaupankäynnin arvon mukaan. Kaupankäynnin arvo katsotaan kunkin vuoden alussa edellisen vuoden toteumasta huomioiden tiedossa olevat tulevat muutokset kaupankäyntiin. A-toimittajiin luokitellaan 50 % kokonaisostoista, B-toimittajiin 30 % kokonaisostoista ja C-toimittajat 20 % kokonaisostoista. (Aho 2016.)

7.4 Kraljicin matriisi

Peter Kraljicin vuonna 1983 laatima luokittelumatriisi on yksi parhaista työkaluista hankinnan suunnittelu- ja strategiaprosessiin. Siinä tarkastellaan hankittavia tuote- ja palveluryhmiä, ei toimittajia, vaikka joitakin ryhmiä hetkellisesti tarkasteltaessa tuote- tai palveluryhmä ja toimittaja näyttäisivätkin samautuvan. Matriisi on erinomainen apuväline strategisten tavoitelinjausten ja haluttujen muutossuuntien määrittelyssä ja kuvaamisessa. Eri hankintojen strateginen asemointi matriisin yksinkertaisessa muodossa muodostaa vahvan pohjan sekä organisaation hankintastrategiaan että yksittäisten kategoriastategioiden kehittämistyölle, koska se pakottaa yrityksen tai organisaation katsomaan yli perinteisen ostoportoinnin ja havaitsemaan strategisia mahdollisuuksia uudenslaisiin toimintatapoihin. Usein pelkkä oivallus kunkin hankinnan asemasta, nykyisestä roolista ja mahdollisuuksista riittää synnyttämään uusia ideoita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 122-123.)

Kuvassa 5 on esitetty Kraljicin -matriisi käytännössä.



KUVA 5. Kraljicin matriisi (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 116)

7.5 Toimittajamarkkinoiden vaikeus ja riskit Kraljicin matriisissa

Toimittajamarkkinoiden hallittavuus, jota voi yksinkertaisemmin kuvata toimittajamarkkinoiden hallinnan haastavuudeksi ja siihen kuuluviksi riskeiksi, on toinen ulottuvuus tässä matriisissa. Joillain markkinoilla voi olla useita keskenään kilpailevia toimittajia, jotka ovat valmiita ja kyvykkäitä vastaamaan ostavan yrityksen tarpeisiin. Tässä tilanteessa voidaan käyttää termiä ostajan markkinat, jossa tilanteen hallitseminen on helppoa ja riskit vähäisiä. Vastakkaisesta tilanteesta käytetään termiä toimittajan markkinat, jolloin markkinoilla on vain muutama sellainen toimittaja, joka kykenee vastaamaan ostavan yrityksen tarpeisiin. Tällöin toimittaja hallitsee markkinaa ja ostajan kannalta tilanteessa voi olla esimerkiksi saatavuus- ja hintariskejä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 117.)

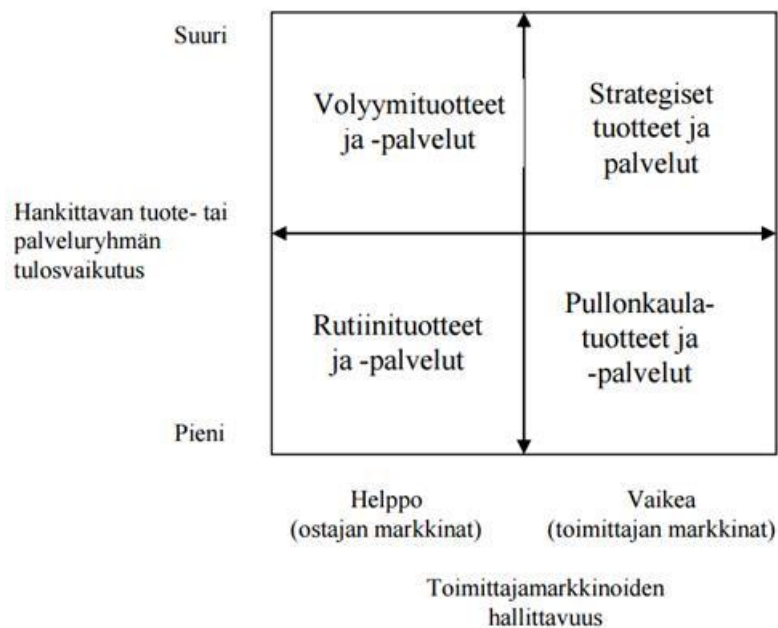
Matriisiin oikeaan laitaan sijoittuu sellaiset tuote- tai palveluryhmät, joissa yksi tai muutama toimittaja on käytännössä monopoliasemassa, ainakin jos verrataan ostavaan tahoon. Vasemmalla reunalla on ne tuote- ja palveluryhmät, joissa on lukuisia vapailla markkinoilla kilpailevia toimittajia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 117.)

Käytäntö on osoittanut, että portfolioanalyysiä ensimmäistä kertaa tehtäessä monet hankittavat tuote- ja palveluryhmät on sijoitettu aivan oikeaan reunaan. Tätä on perusteltu usein sillä, että ettei niitä voida hankkia muilta kuin yhdeltä toimittajalta, joka tuntee ostajan erittäin hyvin ja tarjoaa tälle erikoiskohtelua. Tällä ajattelumallilla tehdään toimittajalla tarpeeton monopoliasema. Kun toimittajamarkkinoiden luomia mahdollisuuksia mietitään syvällisemmin, voidaan huomata, että näissäkin tuote- ja palveluryhmissä olisi kilpailua, mikäli sitä vain osataan ja halutaan hyödyntää. Tällöin nämä tuote- ja palveluryhmät kuuluisikin lähelle vasenta laitaa. On hyvin tärkeää kyetä erottamaan tämänkaltainen tarpeettomasti luotu monopoliasema todellisesta toimittajariippuvuudesta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 117.)

7.6 Hankintojen jaottelu Kraljicin matriisissa

Matriisin eri nurkkiin sijoittuvat tuote- ja palveluryhmät ovat hankinnan näkökulmasta hyvin erilaisia. Niiden perusteella voidaan tehdä hyvin käyttökelpoinen luokittelu, jossa hankinnat on jaoteltu volyyymi-, rutiini- ja pullonkaulahankintoihin sekä strategisiin hankintoihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 118.)

Kuvassa 6 on esitetty miten tuotteet ja palvelut voidaan ryhmitellä Kraljicin matriisiin.



KUVA 6. Hankittavien tuotteiden ja palveluiden ryhmittely Kraljicin matriisissa (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 118)

7.6.1 Volyymituotteet ja -palvelut

Volyymituotteiden ja -palveluiden, toisinsanoin massahankintojen, kulutus ja hankintamäärät on suuria. Toimittajamarkkinoilla on lukuisia vaihtoehtoisia hankintakanavia ja toimittajia. Tähän neljännekköseen kuuluvat tuotteet ja palvelut muodostavat hyvin usein rahassa mitattuna suurimman osan yrityksen hankinnoista, vaikkakin niiden osuus tuote- ja palveluhankinnoista voi olla pieni. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 119.)

Volyymihankinnat tarjoavat hankintatoimelle useita mahdollisuuksia. Kaikki perinteiseen ostamiseen kuuluvat keinot on sallittu sekä kaikki perinteisen ostamisen ammattilaisen taidot ovat tarpeellisia.

Kilpailu on yleensä kovaa ja runsasta sekä kustannukset toimittajavaihdoksesta pieniä, joten kaikki aggressiivisen kilpailuttamisen keinot ja neuvottelutaktiikat on käytettävissä. Tarpeen vaatiessa lukuisat tarjouskierrokset ja toimittajien peluuttamien toisiaan vastaan ovat hyödyllisiä pudottamaan hintaa, pienentämään kokonaiskustannuksia ja parantamaan palvelua. Prosentuaalisesti pienetkin muutokset alaspäin hankintakustannuksissa tarkoittaa huomattavia säästöjä rahamäärällisesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 119.)

Kustannussäästöjen tavoitteleva ja kilpailuttaminen vaikuttaa volyymihankintojen organisointiin. Näihin tähtäävän strategian toteuttaja voi hyvin olla stereotyyppinen perinteisiä menetelmiä käyttävä ostopäällikkö, joka pitää suhteet toimittajiin etäinä ja viileinä, ja ajaa hankintaneuvotteluissa ainoastaan oman yrityksensä etua. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 119.)

7.6.2 Rutiinituotteet ja -palvelut

Rutiinituotteiden ja -palveluiden hankinnat koostuvat tyypillisesti useista hyvin erilaisista ostoista, joiden rahallinen arvo ei ole suuri, mutta joiden markkinoilla on useita kilpailevia toimittajia. Esimerkkejä näistä hankinnoista ovat toimistotarvikkeet, yksinkertaiset perustyökalut, työhansikkaat ja työasut. Joissain tapauksissa myös esimerkiksi tietokoneet ja tulostimet sekä tietoliikennepalvelut, puhelimet, lounaspalvelut ja erilaiset kiinteistöpalvelut saattavat kuulua tähän ryhmään. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 119.)

Tälle hankintaryhmälle on luonnollista se, että itse ostoprosessi tuottaa suhteessa hankinnan arvoon verrattuna suhteellisen paljon kustannuksia. Jokapäiväiseen käyttöön tarvittavia tarvikkeita, kuten työhansikkaita, kyniä, muttereita ja pultteja, kannattaa yleensä hankkia runsaasti kaikkien helposti saataville, sillä jo muutama ostoon käytetty minuutti saattaa tulla yritykselle kalliimmaksi kuin itse tuote. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 119-120.)

Hankintojen automatisoiminen ja siirtäminen käyttäjille ovat tehokkaita keinoja pitää hankinnan kustannukset pieninä. Esimerkiksi henkilö, joka tarvitsee jonkin toimistotarvikkeen voi tilata sen yrityksen intranetistä löytyvästä katalogista tai käyttää sovitun toimittajan omia sivuja. Erilaisilla käytännön toimintamalleilla voidaan yksinkertaistaa hankintarutiineja. Sorvin käyttäjä voi syöttää tilauskoodin päätteelleen heti, kun terästankopinossa tulee vastaan punainen muovilappu merkkinä siitä, että tankoja pitää tilata lisää. Tällöin toimittaja saa tilauksen ja reagoi siihen ennalta sovitun toimintatavan mukaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 120.)

Hyvin usein vastuu rutiinituotteista ja -palveluista siirretään toimittajalle. Esimerkiksi kiinnitystarvikkeita myyvä yritys voi huolehtia asiakkaan pulteista ja muttereista täyttämällä sovituin väliajoin asiakkaan hyllyt sovituilla tuotteilla ja ylläpitää seuranta niiden kulutuksesta. Asiakkaan työntekijät voivat hakea tarvitsemansa tuotteen hyllystä, ja lasku maksetaan toimittajalle kuukausittain kulutuksen mukaan. Vastaavalla tavalla ovat jotkin laivayhtiöt järjestäneet siivouspalveluiden hankinnan. Palveluyritys, jonka vastuulla hyttien siivous on, tekevät työsuunnitelmat ja järjestävät tarvittavat resurssit hyttien varaustilanteiden mukaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 120.)

Näitä toimittajan ylläpitämiä varastoja eli VMI -sovelluksia (vendor managed inventory) käytetään monien muidenkin tuotteiden ja palveluiden hankintaan, esimerkiksi toimistotarvikkeisiin ja elektroniikkaan sekä erilaisiin alihankintapalveluihin. Näiden avulla hankintaan liittyvät kiinteät kulut ovat pienet, eikä kenenkään aikaa kulu toisarvoisiin tehtäviin. Erilaiset sähköisen kaupankäynnin välineet kuten elektroniset luettelot ja katalogit ovat hyviä rutiinituotteiden hankinnassa, kuten myös kaikki hankintaprosessia automatisoivat ohjelmat ja järjestelmät. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 120.)

7.6.3 Pullonkaulatuotteet ja -palvelut

Pullonkaulatuote- ja palvelunimikkeiden volyymi on verrattain pientä ja potentiaalisia toimittajia on vähän, hyvin useasti vain yksi. Vaikkakin ostettavien nimikkeiden tai palveluiden arvo on pieni, saatetaan niiden puuttuminen aiheuttaa vakavia ongelmia yrityksen toimintaan ja näin ollen muodostaa toiminnan pullonkaulan. Tähän ryhmään voi kuulua esimerkiksi yrityksen kunnossapidon tarpeisiin liittyviä tarvikkeita ja palveluita, esimerkiksi jonkin tuotantolaitteen varaosia, joiden ostamisessa ollaan yhden tietyn toimittajan varassa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 121.)

Ajattelemattomuudella tuotekehityksessä ja -suunnittelussa yritys aiheuttaa hyvin usein itse pullonkaulatilanteen. Esimerkiksi tuotekehitysvaiheessa on valittu uusi komponentti, jota tekee vain yksi valmistaja. Mikäli tämä valittu komponentti on vielä keskeinen osa tuotetta, tuhoaa se mahdollisuudet hintaneuvotteluihin ja kasvattaa yrityksen riippuvuutta toimittajaan vuosi vuodelta sekä myös komponentin hintaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 121.)

Pullonkaulatilanteeseen törmätään hyvin usein myös erilaisissa tietojärjestelmähankkeissa. Tilanteessa jossa laajennusosia, uusia ohjelmia tai pieniä muutospalveluita ei ole mahdollista saada kuin alkuperäiseltä järjestelmätoimittajalta, on ostajan neuvottelutilanne palvelun suhteen huono ja hinnan suhteen olematon. Ammattimaiset myyjät pyrkivät tietoisesti rakentamaan tällaisia "ansoja" tarjoamiinsa tuo-

tepaketteihin ja palveluihin, joten tämä kannattaa tiedostaa jo hankintaa suunniteltaessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 121.)

7.6.4 Strategiset tuotteet ja -palvelut

Strategiset tuotteet ja -palvelut ovat hankinta-arvoltaan suuria, ostavan yrityksen toiminnan ja menestymisen kannalta kriittisiä, ja niille on vain vähän vaihtoehtoisia toimittajia. Pahimmassa tilanteessa toimittajia on vain yksi. Tämän ryhmän tuotteet ovat hyvin usein uniikkeja tai asiakaskohtaisesti räätälöityjä. Niihin saattaa sisältyä testaus- tai sovitussvaiheita tai patentein suojattua erikoislaatuista teknologiaa. Näitä hankintoja voivat olla esimerkiksi tietokoneiden mikroprosessorit, monimutkaiset kemikaalit tai lentokoneen moottorit. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 122.)

Tähän ryhmään kuuluvat hankinnat ovat lisäksi hyvin usein erittäin monimutkaisia osakokonaisuuksia, jotka tarvitsevat huolto- ja kunnossapitopalveluja alkuperäiseltä toimittajalta koko elinkaarensa ajan. Mikäli uuteen toimittajaan vaihtaminen on edes mahdollista, on se silloinkin työläs ja aikaa vievä prosessi. Tyypillinen strateginen hankinta on esimerkiksi vaativaa erikoisosaamista sisältävä tuotekehityspalvelu, jonka hankinnassa saatetaan ajautua pitkäaikaiseen riippuvuussuhteeseen toimittajasta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 122.)

Hankintaorganisaation suurimmat haasteet tuotteiden hankinnassa on tämän ryhmän tuotteissa ja palveluissa. Perinteiset ostamisen työkalut eivät ole käytettävissä, koska vaihtoehtoisia toimittajia tai tuotteita ei ole. Ainoa työkalu jolla tätä strategista hankintaa voidaan hallita, on rakentaa tiivis toimittajayhteistyö. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 122.)

Laaja-alainen yhteistyö toimittajan kanssa vaatii ostajalta uudenlaisia ja monipuolisia taitoja sekä perinteisistä toimintamalleista poikkeavia malleja koko hankintaorganisaatiolta. Strategiset hankinnat vaativat ostajalta sosiaalisten valmiuksien lisäksi myös teknistä ja kaupallista osaamista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 122.)

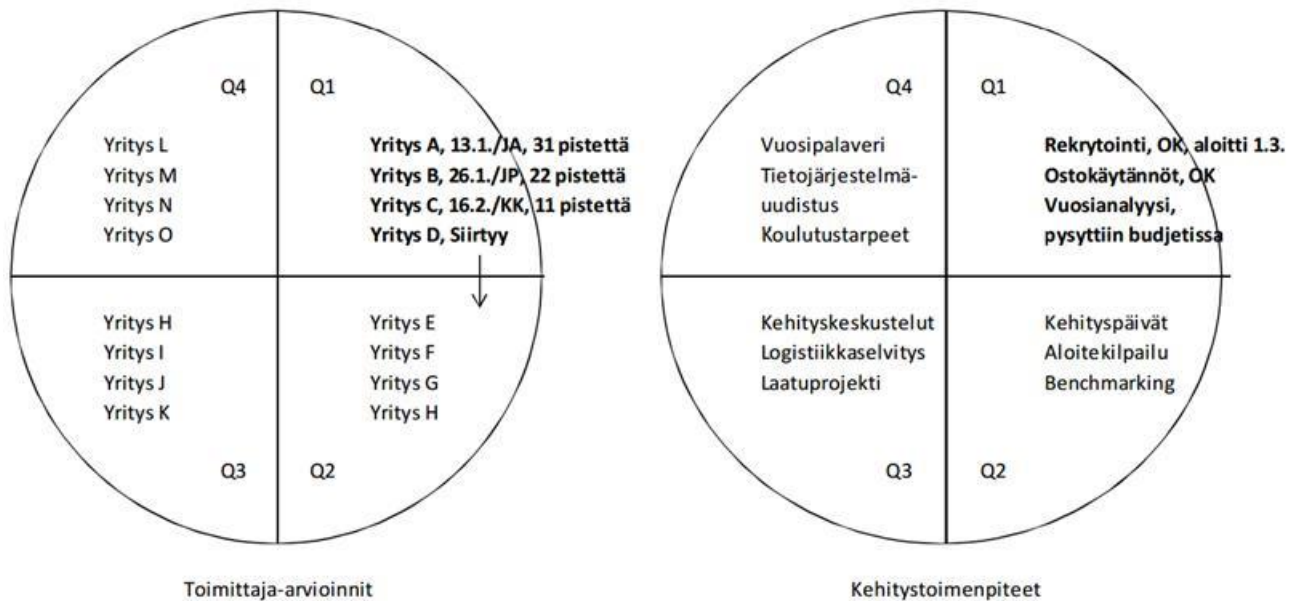
7.7 Hankinnan vuosikello

Hankinnan vuosikello mahdollistaa hankintatoiminnan suunnittelun ja toteutuksen seurannan jakamisen pienempiin aikaikkunoihin. Tuo aikaikkuna voi olla esimerkiksi vuosineljänneksittäin, jolloin neljä kertaa vuodessa tehtävä väliyhteenveto helpottaa hankintatoimen kokonaisuuden hallintaa ja toteutuksen seurantaan. Vuosikello on ympyrä, joka on jaettu neljään samankokoiseen alueeseen. Vuosikelloa voidaan soveltaa aina käyttötarkoitukseen sopivaksi jolloin siitä saadaan paras hyöty. Vuosikelloa voidaan hyödyntää esimerkiksi toimittaja-arviointien suunnittelun ja toteutuksen seurannassa. Tällöin vuosikelloon tehdään koko vuoden suunnitelma vuosineljänneksittäin toteutettavaksi suunnitelluista toimittaja-arvioinneista. (Anttila ym. 2013, 19-20.)

Toteutetut arvioinnit merkitään vuosikelloon kirjoittamalla siihen esimerkiksi arvioinnin päivämäärä, arvioijan nimikirjaimet ja arvioinnin tulos. Vuosineljänneksen mentyä merkitään toteutetut arvioinnit tehdyiksi ja mahdollisten tekemättä jääneiden arviointien osalta kirjataan perustelut ylös. Nämä tekemättä jääneet arvioinnit siirretään toteutettaviksi myöhempisiin vuosineljänneksiin ja tarvittaessa samalla päivitetään loppuvuoden arviointisuunnitelma. Kuluva vuoden lopulla tehdään yhteenveto vuodesta ja laaditaan seuraavalle vuodelle uusi vuosikello toimittaja-arvioinneista. (Anttila ym. 2013, 19-20.)

Vuosikelloon kirjattujen suunnitelmien tarkemmat yksityiskohdat esimerkiksi täsmällisempi toteutus-suunnitelma voidaan tehdä erikseen vuosikellosta. Siihen tehtävät mahdolliset muutokset tulee kuitenkin päivittää koko vuoden vuosikelloon. Vuosikelloa voidaan käyttää myös esimerkiksi kehitystoimenpiteiden suunnitteluun. Tällöin vuosikellon merkitään vuosineljänneksittäin toteutettaviksi suunnitellut kehitystoimenpiteet. Koko vuoden suunnitelma tehdään edellisen vuoden lopulla ja tehdyt kehitystoimet kirjataan vuosikelloon. Vuoden päätyttyä laaditaan vuosi-yhteenveto ja laaditaan seuraavan vuoden vuosikello. (Anttila ym. 2013, 19-20.)

Kuvassa 7 on esimerkki hankinnan vuosikellosta johon on sijoitettu tulevalle vuodelle suunnitellut toimittaja-arvioinnit ja kehitystoimenpiteet.



KUVA 7. Hankinnan vuosikellot (toimittaja-arviointi ja kehitystoimenpiteet) ensimmäisen neljänneksen jälkeen (mukaillen Anttila ym. 2013, 20)

LÄHTEET

Anttila, J-P., Jussila, A. & Mikkola, M. 2013. Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. Kuopio: Kopijyvä Oy.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. Tallinna: Tietosanoma Oy.

PKC Group Oyj 2016. PKC Electronicsin esittely. Saatavissa: <http://www.pkcgroup.com/fi/elektroniikka.html>. Viitattu 6.1.2016.

Opasmedia Oy 2016. Hankinta. Saatavissa: <http://www.kuljetusopas.com/hankinta>. Viitattu 15.1.2016.

Opasmedia Oy 2016. Varastointi. Saatavissa: <http://www.kuljetusopas.com/varastointi>. Viitattu 9.1.2016.

Aho, T. 2016. Henkilökohtainen tiedonanto, haastattelu 9.4.2016 ja 27.4.2016

Reijo Rautauoman säätiö 2016. Hankintatoimi ja ostotoiminta. Saatavissa: http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankintatoimi_ja_ostotoiminta. Viitattu 9.1.2016.

Reijo Rautauoman säätiö 2016. Hankintojen taloudellinen merkitys. Saatavissa http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankintojen_taloudellinen_merkitys. Viitattu 9.1.2016.

Reijo Rautauoman säätiö 2016. Hankinta ja osto. Saatavissa: http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankinta_ja_osto_%E2%80%93_tavoitteet_ja_vastuut. Viitattu 17.1.2016.

Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Espoo: Hakapaino Oy.